



**데**이어나 수치에만 얽매는 것 못지않게 보기 흉한 모습이 전략가인 척하는 마케터의 태도이다. 이들은 대체로 고수니 내공이니 하는 말들을 쉽게 남발하는 것은 물론 아무 것이나 전략이라는 말을 붙이는 것을 즐긴다.

물론 전략가를 지향하는 것은 매우 고무적인 일임에 틀림없고 격려를 받아야 마땅한 일이지만 말 그대로 '전략가가 된다'는 것은 엄청난 '내공'이 쌓이지 않는다면 몹시 어려운 일이다.

일례로 벤치마킹을 하라니까 성공한 기업의 '지금의 모습'을 따라하는 경우가 있다. 성

공한 기업의 지금을 따라하는 것이 벤치마킹은 아니다. 벤치마킹은 그 기업이 그렇게 되기까지 어떤 식으로 해 왔는가의 지난한 과정을 학습하는 것이다. 대가 피카소의 그림을 눈여겨보고 흔히 입체파 양식이라고 불리는 그의 그림만 따라 그린다고 해서 피카소의 반열에 바로 오를 수 없는 것과 같은 이치이다.

아무리 전략가를 지향한다고 해도 구체적인 해결책이 없는 추상적인 선문답을 던져대는 것이 전략가의 모습인 양 행세해서는 안 된다. 피카소가 그런 그림을 그릴 수 있게 되기까지 겪었던 수많은 기본 훈련이 전제되지 않고는 피카소처럼 될 수 없듯이 전략가가 되기

위해서도 반드시 겪어야 할 필수적인 과정이 있다. 그것은 문제해결자로서의 역할을 필사적으로 수행하려는 태도와 행동양식이라고 할 수 있다. 무릇 일의 결과는 수행하는 사람의 능력보다는 태도가 그 일의 질(Quality)을 결정하는 경우가 많다.

### 전략의 정의

오마에 겐이치는 '전쟁이라고 할 수 있는 사업에서 전략의 목적은 자기편에게 유리하도록 최고의 조건을 발생시키는 것'이라고 말했다. 이는 엄밀한 의미에서 전략의 정의는 아닐지 몰라도 전략의 목적을 가장 명쾌하게 설명한 사례라고 생각한다. 전략을 '무조건 이기게 만들어 주는 것'이라고 단순하게 정의를 내린다면 전략만 있다면 모두가 이긴다는, 말 그대로 모순이 될 것이다. 오마에 겐이치의 말대로 전략이란 것이 자기편에게 유리한 조건을 발생시키는 것이라면 무엇이 전략수립의 시작이 될 수 있을까.

여러 개 중에 하나를 선택할 때 아니라고 생각되는 것들부터 지워가는 방법이 효과적일 때가 많듯이 유리한 조건을 발생시키기 위해 우선적으로 해야 할 일은 불리한 조건을 발생시키는 것을 막는 일이 될 것이다. 우리에게 불리한 조건을 발생시키는 것, 바로 그것이 문제일 것이고 그 중 해결가능하며 대응책을 세워야 하는 것은 문제점이 될 것이다. 결국 문제로부터 문제점을 포착해 내고 해결책을 수립하는 문제해결자의 문제해결 과정이 전략수립의 시발점이 된다는 얘기이다. 이는 전략가가 되기 위한 출발점이기도 하다.

### 전략중심의 사고

크게 보면 우리가 사는 현대의 위기, 작게 본다면 기업의 위기 그리고 마케팅의 위기는 '사고의 모럴 해저드'에 의해서 발생한다고 생각한다. 사고의 모럴 해저드란 무엇인가. 깊이 생각해야 할 때 그렇지 않으려는 경향성, 간단히 말하면 '별 생각 없이 산다'는 것을 의미한다. 복잡하고 불확실성으로 가득 찬 그래서 변화가 수시로 일어나는 환경에 살면서도, 장래에 대한 예측을 소홀히 하고 게다가 현상

유지만을 생각하기에 혹시 있을지 모르는 위험을 절대 감수하려 하지 않는다는 것이다. 이러한 상황을 타파하기 위해서는 전략중심의 사고가 절대적으로 필요하다.

전략중심의 사고는 본질적으로 문제해결자의 자세와 같은 것이다. 문제해결자가 실천 가능한 해결책을 내야 하듯이 전략중심의 사고는 예측하기 어려운 환경에서도 현 상황을 정확히 해독해 장래의 타개책에 대한 결론을 명쾌하게 내리게 한다. 동시에 전략중심의 사고는 장래에도 지속적으로 수익을 극대화하기 위해서 필요하다고 생각되는 리스크를 과감히 감수하는 것까지를 포함한다.

전략중심의 사고는 마케터가 문제해결자의 단계를 넘어 '전략가'로 가기 위한 통과 의례라고도 할 수 있다. 우리가 말하는 '전략가'는 군사 전략가가 아닌 마케팅 전략가를 말하는 것이며 마케팅 전략가는 특정 기업의 성장과 발전에 이바지하는 것을 존재의 이유로 삼고 있기에 전략중심의 사고는 기업의 지속적인 발전을 위해 반드시 필요한 것이 된다.

전략중심의 사고를 발전시키기 위해서는 우선 '구체적으로 결론을 도출하는 능력'이 뒷받침 돼야 한다. 구체적인 결론을 이끌어내는 것은 전략적 사고를 발전시키기 위해서는 물론이고 본질적으로 문제해결을 위한 기본적인 능력이기 때문에 중요하다. 결론 없는 분석, 대안 없는 비판은 상황을 자각시킬 수는 있지만 해결해 줄 수는 없다. 구체적인 방법이 필요한데도 단순히 '매출실적 향상', '유통구조 개편', '이미지 제고' 등과 같이 뜬구름 잡는 추상적인 결론으로 끝나는 전략안들이 대표적인 예이다.

결론은 구체적 행동으로 이어질 수 있는 것 이어야 한다. 구체적 행동으로 이어질 수 있는 결론이 구체적인 결론이다. 단, 구체적인 결론이 모든 상황에 맞는 완벽한 결론을 뜻하는 것은 아니다. 당면한 문제를 해결하고자 우리가 애썼던 상황들을 상기해 보자. 한 번 결정지은 문제해결책이 시간이 흐른 후에도 완벽한 해법으로 작용했던 경우는 거의 없었던 것이 기억날 것이다. 전략가를 지향하려는 문제해결자라면 문제를 해결하려고 할 때 제한된 시간

과 정보밖에 없다 하더라도 그 시점에서의 결론을 가지고 반드시 실행으로 옮기려는 '가설 지향적 사고'를 가져야 한다. 우선 빨리 결론을 내러서 실행으로 옮기고 그리고 그 결과를 신속히 검증해 다음 단계로 이어가는 것이 무엇보다 중요하다. 비즈니스에 있어서 모든 것을 만족시켜줄 완벽한 정답은 찾아내기 어렵기 때문에 이러한 가설을 바탕으로 행동을 해 나가야만 한다.

“ 전략중심의 사고를 발전시키기 위해서는 우선 '구체적으로 결론을 도출하는 능력'이 뒷받침 돼야 한다. 구체적인 결론을 이끌어내는 것은 전략적 사고를 발전시키기 위해서는 물론이고 본질적으로 문제해결을 위한 기본적인 능력이기 때문에 중요하다. ”



### 구체적 결론이 유일한 결론은 아니다

구체적인 행동으로 연결되는 결론이 구체적인 결론이다. 구체적인 결론은 한 문제에 하나밖에 없는 것인가. 그렇지 않을 것이다. 우리가 전략중심의 사고를 발전시키기 위해 또 하나 염두에 두어야 할 것은 구체적인 결론이 도출되었다는 것이 유일한 결론이 나왔다는 것을 의미하지는 않는다는 사실이다. 상황에 따라, 고려해야 할 변수들에 따라 상반된 결론이 얼마든지 제시될 수 있다. 그렇다면 이렇게 여러 방안들이 제시되었을 경우 어떠한 기준에 따라 의사결정을 해야 하는 것인가. 몇 가지 결론에 대해 우리가 쉽게 의사결정을 쉽게

내릴 수 없게 되는 것은 대부분의 경우 명확한 평가와 판단의 기준이 불분명하기 때문이다.

명확한 평가 및 판단의 기준만 있다면 의사결정은 어렵지 않게 된다. 그리고 분명한 기준이 정립되면 첫 번째 의사결정 이후 계속적으로 진행되는 변화상황 아래에서도 일관성 있게 의사 결정을 유지할 수 있게 된다. 상반된 여러 결론이 도출되고 그 중 선택이 필요할 경우, 전략가가 택하는 평가기준은 두 가지가 있다.

첫 번째, 비용 대비 이익이라는 수익상의 평가 기준이다. 기업은 수익을 극대화하는 조직이라는 것을 기업에 종사하는 사람들이 종종 잊게 되는 것을 떠올리자. 전략중심의 사고를 통해 이끌어 낸 결론(보통 전략이라 부르는)은 마케터의 상상력과 생각의 폭을 사람들에게 보여주기 위한 것이 아니라 원칙적으로 기업의 이익에 부합하기 위함을 잊어서는 안 된다.

상반된 두 결론이 모두 '비용 대비 이익'이라는 수익상의 평가 기준을 만족할

수도 있다. 이럴 경우 판단기준은 기업정책성과의 부합 여부가 된다. 이것이 두 번째 판단기준이 되어야 한다. 검토하고 있는 결론이 해당 기업에 있어서 새로운 가치를 창출하기 위한 목적이나 가치기준이 되는 이념에 부합하는 것인지를 기준으로 판단하면 된다. 아무리 돈벌이가 되게 만드는 결론이라고 해도 해당 기업의 지향성에 완전히 어긋나는 것이라면 과감히 선택하지 않는 것이 필요하다. 물론 기업이념, 기업의 비전, 행동규범 등과 같은 것들을 단순히 남들에게 보여주기 위한 전시용으로 이용하는 것이 아니라 실제 활동에 있어서도 철저히 반영해 나간다는 것을 전제로 하는 것이다. 🌟